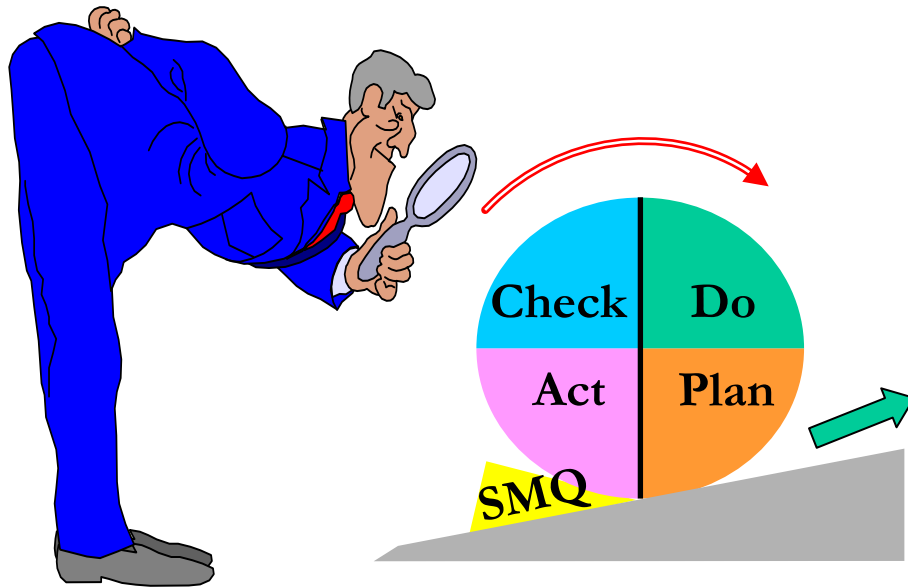


Formation à l'audit interne

(SOPRAL – CTHT – SCIM – MADAPRO)



30 et 31 mai 2011

OBJECTIFS :

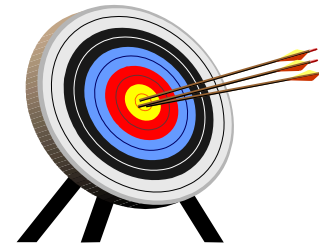
- Comprendre les exigences principales des référentiels d'audit
- Connaître les techniques d'audit,
- Etre capable de réaliser un audit (et savoir se faire auditer)

PROGRAMME :

1 journée théorique (avec exercices pratiques) :

- 1 - Rappels
- 2 - Les exigences de base des systèmes qualité
- 3 - L'audit : définitions et objectifs
- 4 - Etude de la procédure d'audit du CTHT
- 5 - L 'Audit Interne : Méthodologie
- 6 - L 'Auditeur Interne : Techniques et Comportements

Préparation des audits du lendemain



1 journée pratique

Organisation générale des exercices d'audit, préparation des audits, réalisation des audits, debriefing, rédaction des rapports d'audits, présentation des conclusions des audits

Conclusion du stage et évaluation de la formation

Tour de table

Qui êtes vous?

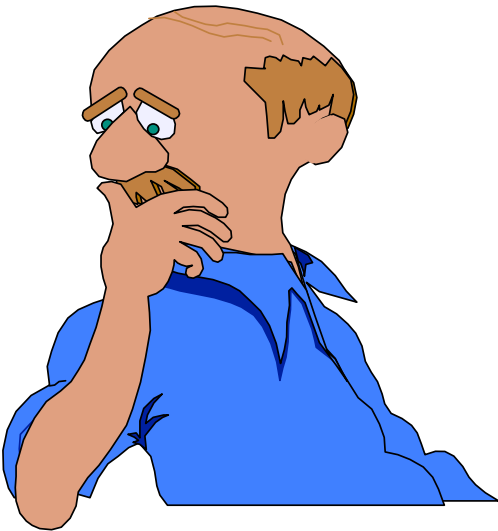
Quelles sont vos fonctions et ancienneté dans l'entreprise?

Pourquoi êtes vous intéressés par cette formation?

Quelles sont vos attentes?

Y a t'il des points particuliers que vous souhaiteriez aborder?

1. RAPPELS : VOCABULAIRE ET PRINCIPES DU MANAGEMENT DE LA QUALITE



Vocabulaire

Management de la Qualité

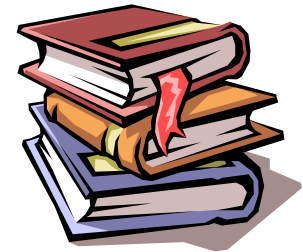
Activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité

(selon Norme ISO 9000 : version 2005)

Fournir un produit conforme

Accroître la satisfaction des clients

Améliorer continuellement son système



Vocabulaire

Procédure

Manière spécifiée d'effectuer une *activité* ou un *processus*

Processus

Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'*entrée* en éléments de *sortie*

Efficacité

Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés

(ISO 9000 : 2005)

Vocabulaire

Efficienne

Rapport entre le *résultat obtenu* et les *ressources* utilisées

Correction (traitement de NC ou action curative)

Action visant à éliminer une *non-conformité détectée*

Action Corrective

Action visant à éliminer *la cause d'une non-conformité* ou d'une autre situation indésirable détectée

(ISO 9000 : 2005)

Trois principes essentiels du Management de la Qualité



« Sans mesure, pas de qualité »



L'amélioration continue



L'approche processus

Politique Qualité SOPRAL (1/2)

La société SOPRAL a pour ambition de se développer afin de devenir un acteur majeur dans la transformation et la commercialisation des principaux produits végétaux de Madagascar. En phase avec le groupe dont elle fait partie, La Floridienne, et en particulier sa division Sciences du Vivant, son objectif est de répondre aux attentes de ses clients en termes de qualité et de respecter les exigences sociales et environnementales.

Dans ce contexte elle s'engage à respecter une politique qualité qui se décline comme suit :

- **Transformer et conditionner des produits répondant aux attentes des clients et en particulier des consommateurs finaux, en termes de qualité,**
- **Assurer et accroître la rentabilité par la réduction du coût de revient et l'optimisation du prix de vente,**
- **Augmenter les parts de marché au niveau international par une augmentation des volumes de production.**

Cet engagement se traduit par la mise en place d'un système de management de la qualité qui doit permettre, en toute transparence, d'améliorer continuellement nos pratiques, pour mieux satisfaire nos clients et accroître la confiance qu'ils nous portent.

Politique Qualité SOPRAL (2/2)

Ce système nous aidera, en outre, à garantir la conformité de nos process, méthodes et produits aux exigences réglementaires et à celles de nos professions.

Une implication de l'ensemble du personnel de SOPRAL, favorisée par des actions de sensibilisation et de formation, est indispensable pour obtenir cette amélioration continue des performances.

Une revue semestrielle du système qualité permettra de s'assurer du respect de cette politique, d'évaluer l'efficacité de sa mise en œuvre et de vérifier son adéquation avec la stratégie de développement. On s'assurera au cours de cette revue de l'atteinte des objectifs et on examinera le résultat des audits (infrastructures de production et environnement de travail).

Je charge Elénie KATSARI de la mise en œuvre, du suivi et de l'amélioration de cette politique qualité.

Je veillerai personnellement au respect de cette politique qualité et à la mise en œuvre du système qui en découle.

Georges GEERAERTS
Directeur Général Sopral

« Sans mesure, pas de qualité »

**Quizz : les objectifs qualité
(Les objectifs ci-dessous sont ils mesurables?)**

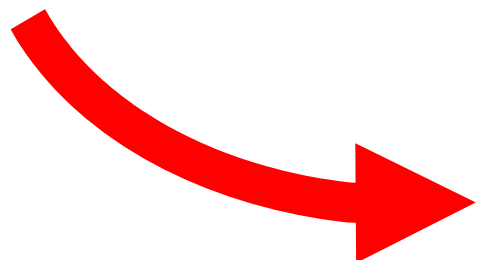
Améliorer nos performances



Gagner des parts de marché dans un
contexte concurrentiel

Passer de 5 (en 2010) à 2 réclamations clients
pour 1000 boîtes de poivre 4/4 vendues en 2011

« Sans mesure, pas de qualité »

- Indicateur :
donnée objective qui *décrit une situation* du strict point de vue quantitatif, qui *constate un résultat*
 - Tableau de bord :
outil de *synthèse et de visualisation* des situations décrites et des constats effectués au travers des indicateurs
- 

Un document intéressant : FD X50-171 « Indicateurs et tableaux de bord »

« Sans mesure, pas de qualité »

Objectif général (dans la Politique Qualité)

Augmenter les parts de marché au niveau international

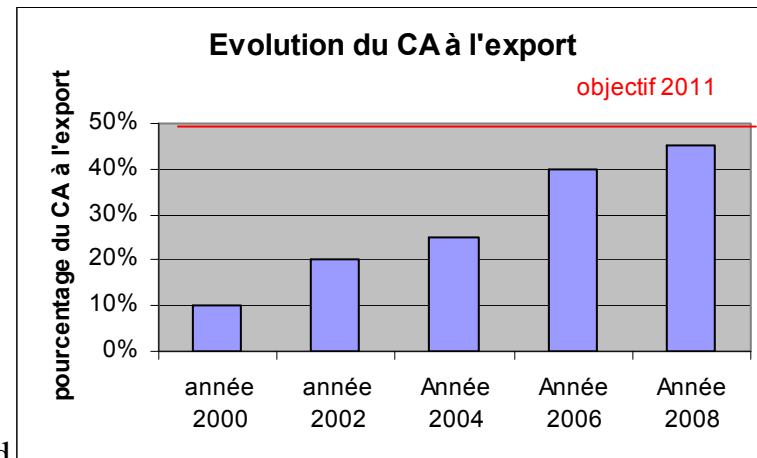
Objectif particulier mesurable

Réaliser 50% de notre CA à l'export dont 20% en Allemagne en 2011

Indicateur

Pourcentage du CA réalisé à l'export

Tableau de bord



L'amélioration continue

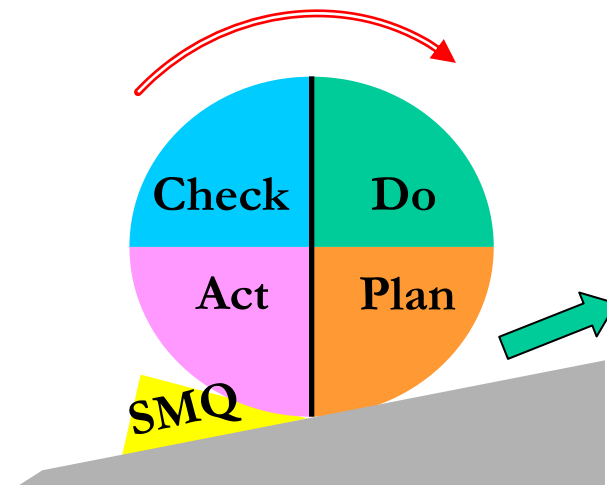
Le PDCA ou roue de Deming ou principe d'amélioration continue

Planifier

Réaliser

Vérifier

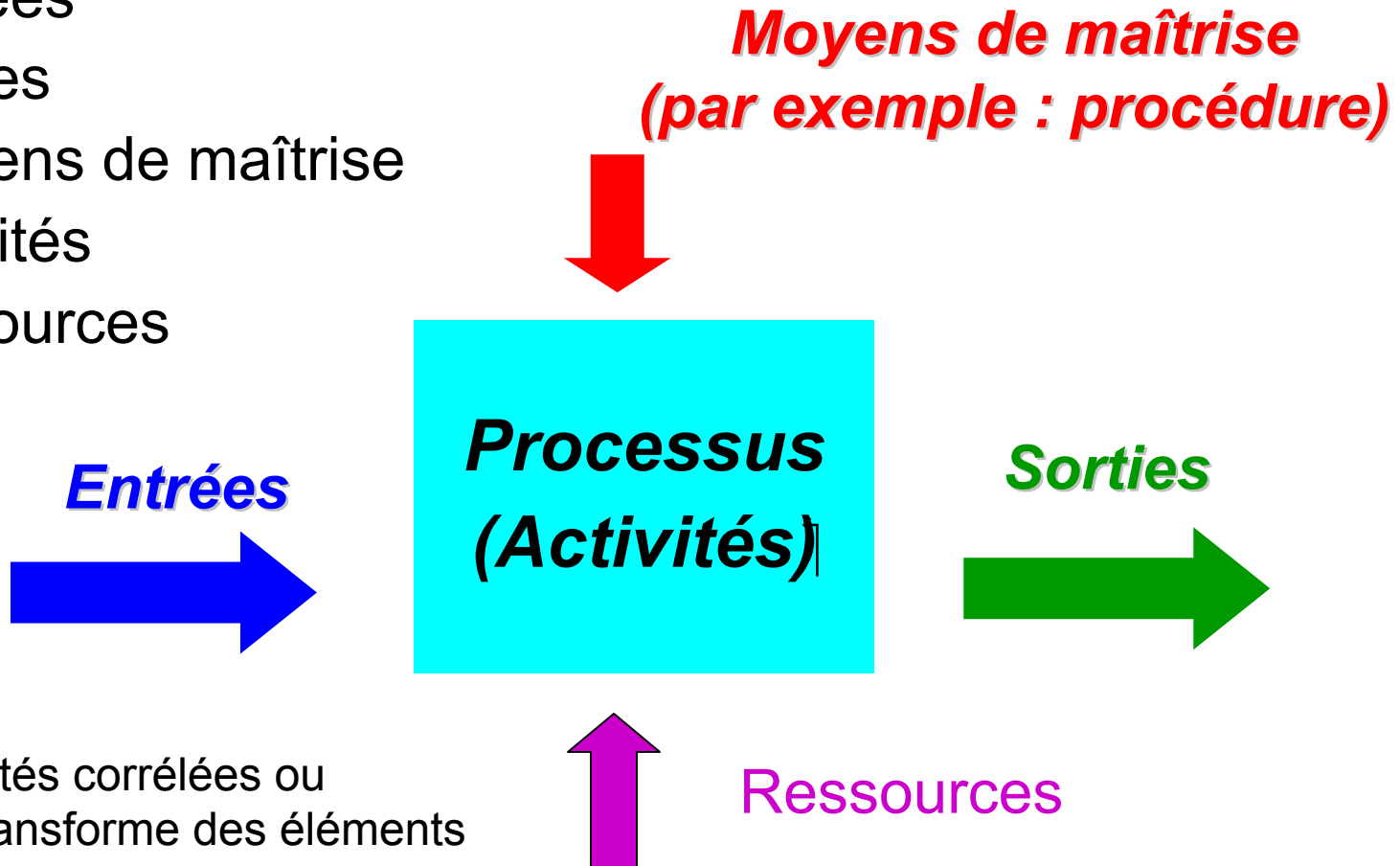
Améliorer



L'approche processus

- Un processus nécessite :

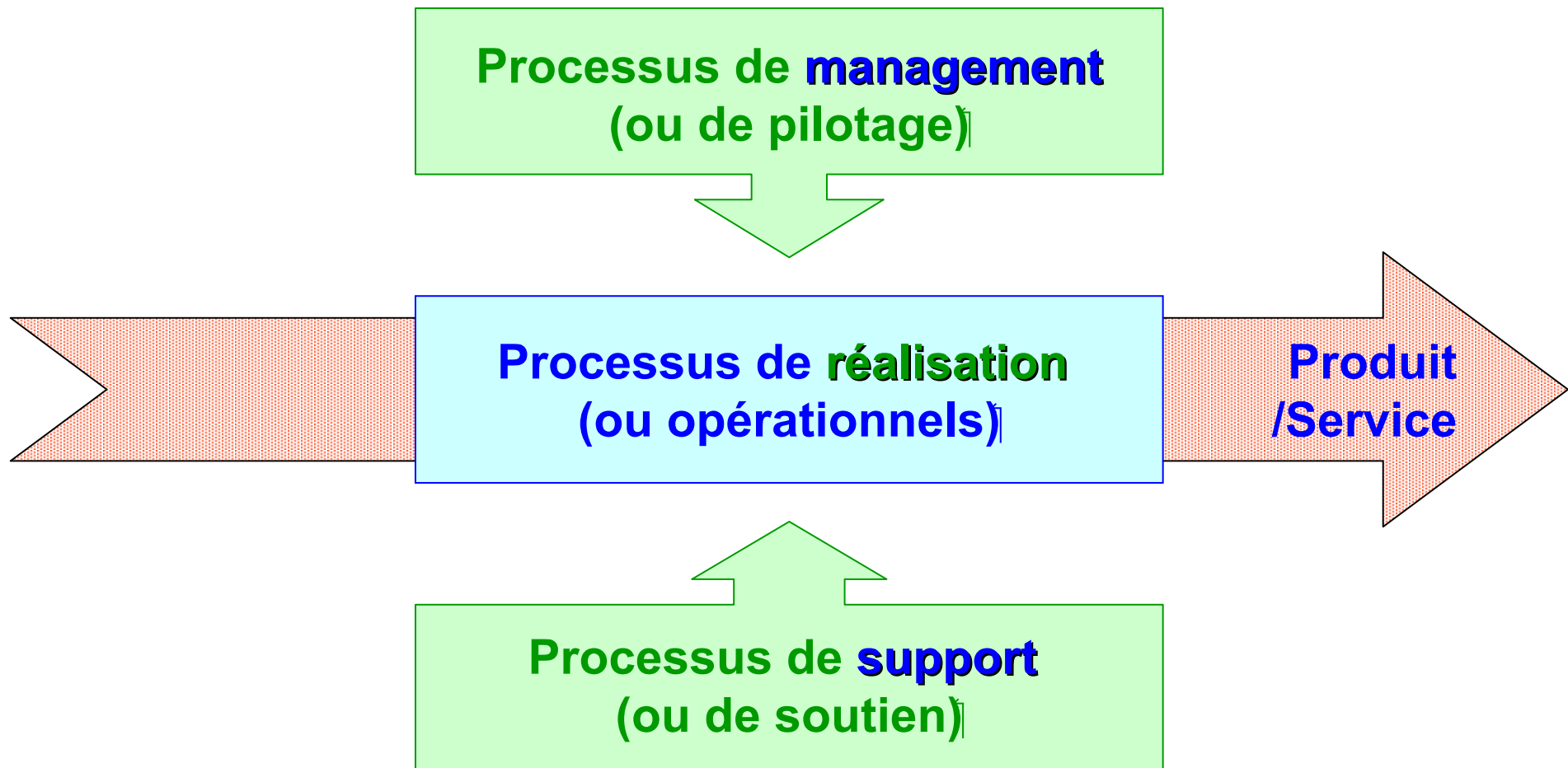
- des entrées
- des sorties
- des moyens de maîtrise
- des activités
- des ressources



Définition

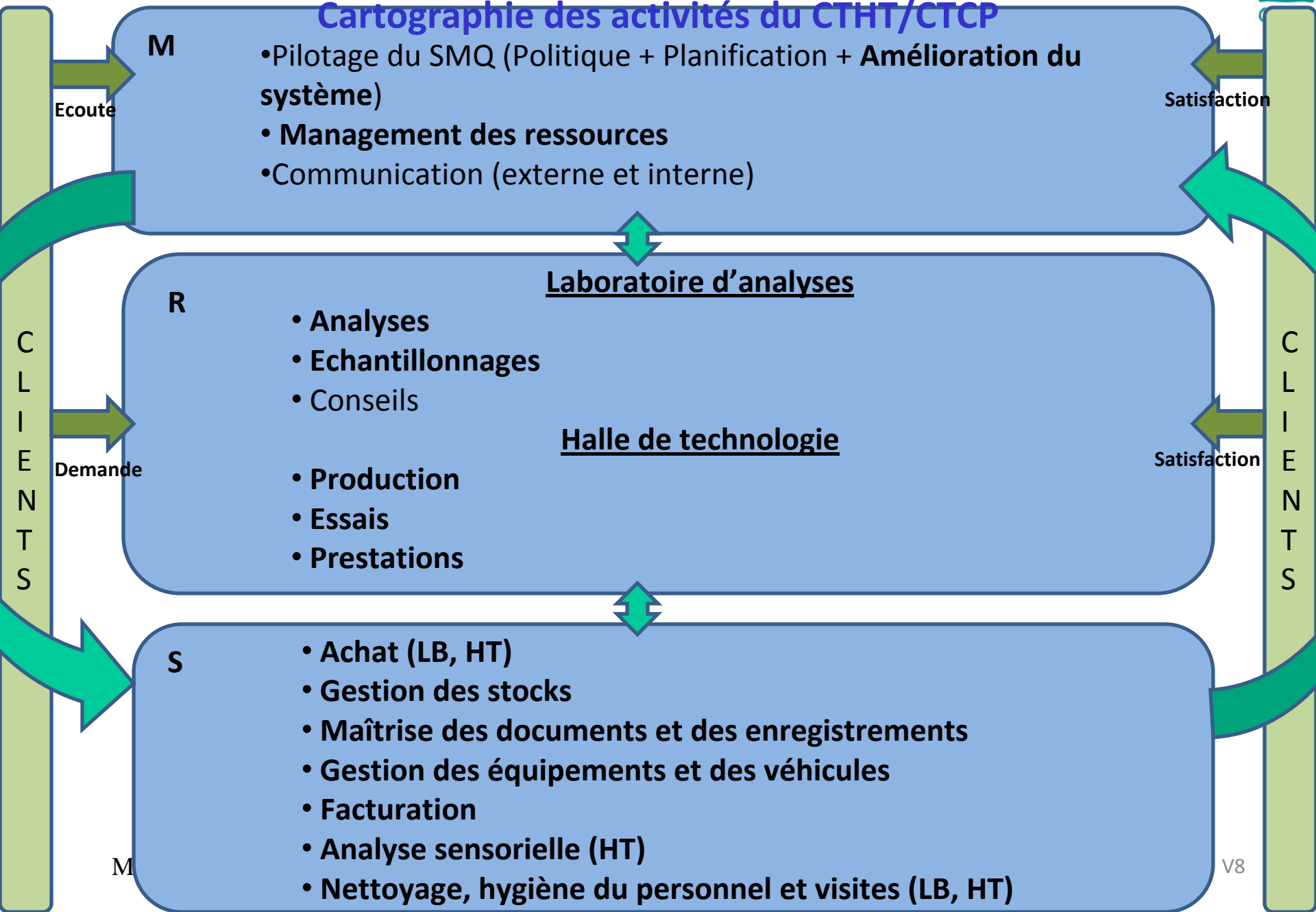
Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie
(selon ISO 9000 version 2005)

Les différents types de processus

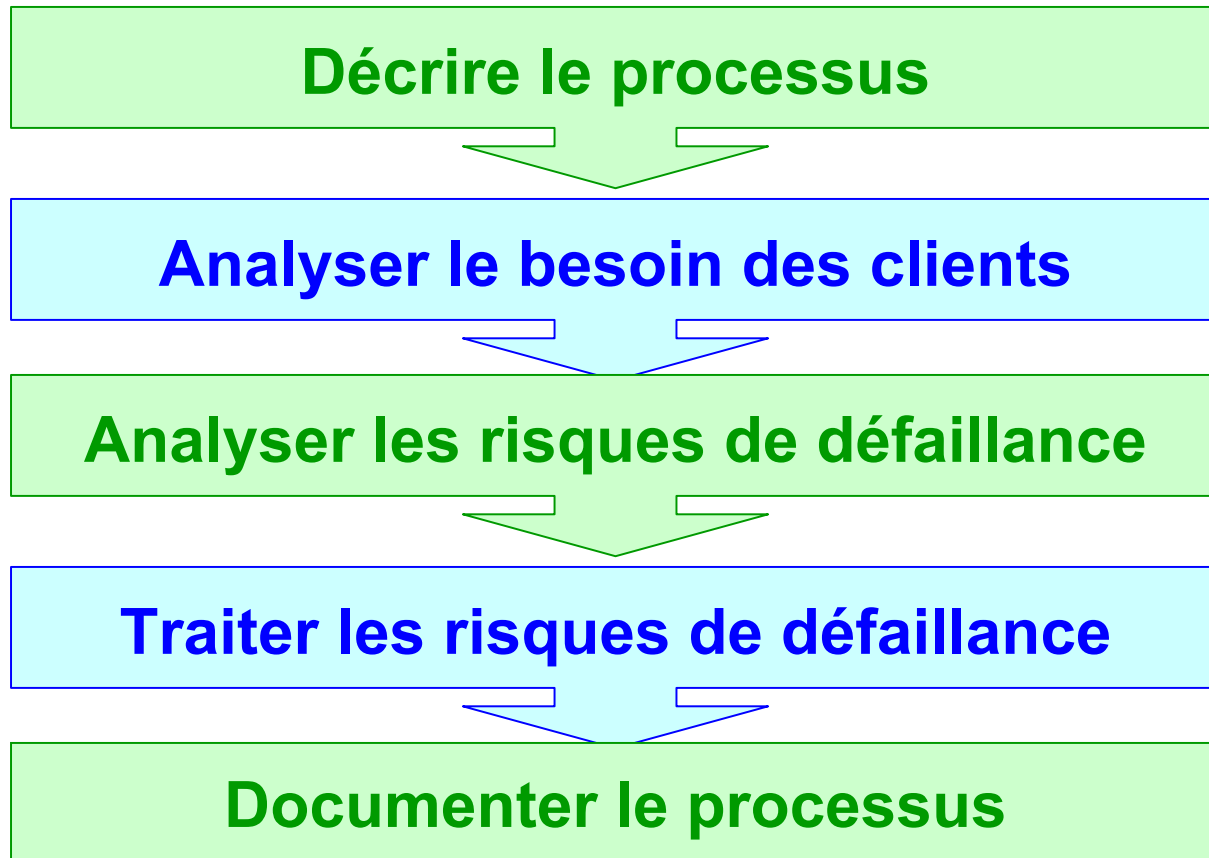


Un document essentiel : FD X50-176 « Management des processus »

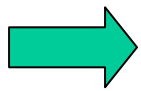
Cartographie des activités du CTHT/CTCP



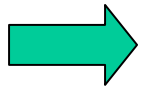
Une logique d'analyse d'un processus



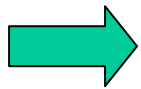
En résumé : la description d'un processus ...



sa carte d'identité (caractéristiques : intitulé, type, acteurs, clients, entrées, sorties...)



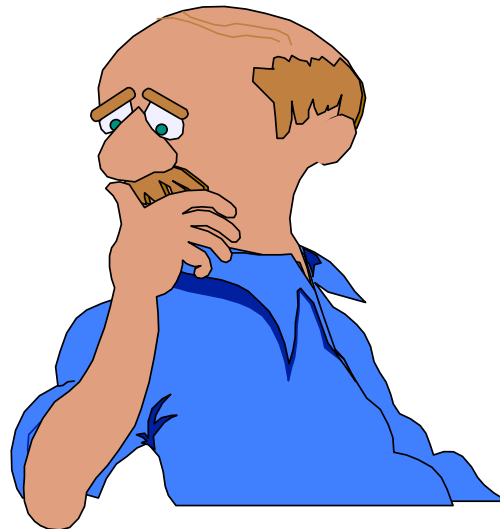
son carnet de santé (vitalité : indicateurs)



sa représentation (comprenant les éléments nécessaires à sa maîtrise)

Quoi, Qui, Comment (procédures), Preuves (enregistrements)

2 – LES EXIGENCES DE BASE DES SYSTEMES QUALITE



Quelques référentiels Qualité

Approches Système

- ISO 9001
- Global GAP
- ISO 17025 et exigences pour l'agrément des laboratoires

Approches Produit

- IGP, AOP, Labels

Approches « mixtes »

- IFS, BRC, ISO 22 000, « HACCP »

Les différents types d'exigences des référentiels Qualité

Exigences de moyens

- « Les locaux du personnel doivent être équipés de toilettes sans accès direct à une zone où sont manipulés les produits alimentaires » (IFS 344)
- « Les ampoules utilisées au-dessus de la zone de triage sont-elles incassables ou équipées d'un capot de protection » (GG FV 546)
- « Les bijoux et les montres ne doivent pas être portés » (IFS 3213)

Exigences de résultats

- « L'archivage des documents est efficace » (agrément labo)
- La conformité du produit à son étiquetage doit être assurée (IFS 459)
- L'organisme doit déterminer et gérer l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit (ISO 9001 – 64)

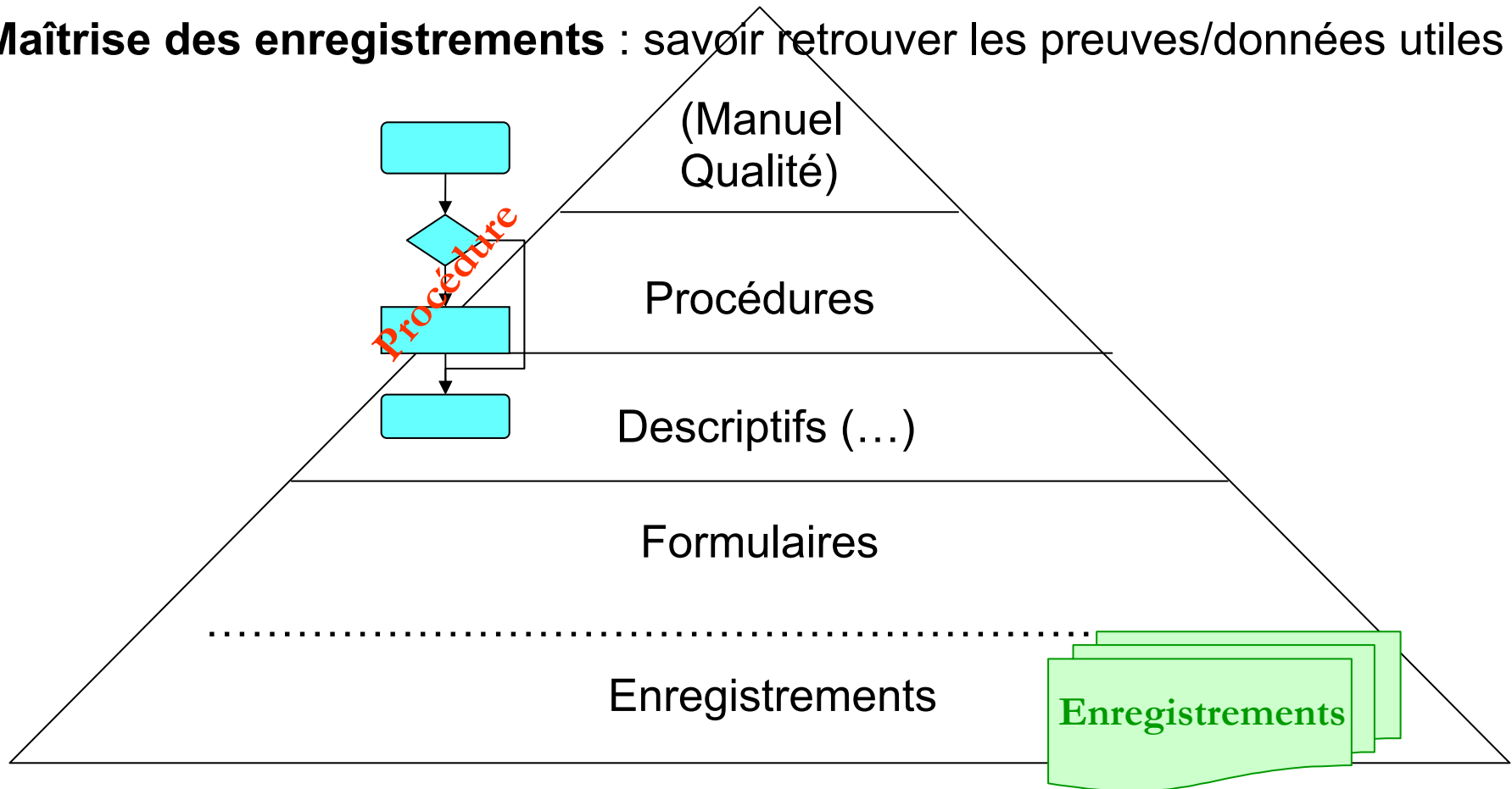
Les exigences communes de base

Si il existe de nombreuses exigences propres à chaque Système de Management de Qualité, on retrouve de nombreuses exigences communes (dites de base) propres au SMQ mais aussi aux SME et aux SMS

- Les *exigences de base*
 - Système de management de la qualité
 - Responsabilité de la direction
 - Management des ressources
 - Réalisation du produit
 - Mesure, analyse et amélioration

Système de management de la qualité

- **Maîtrise des documents** : le bon document au bon endroit au bon moment et dans la bonne version
- **Maîtrise des enregistrements** : savoir retrouver les preuves/données utiles



Responsabilité de la direction

Engagement de la direction et Politique Qualité : s'engager à travers un écrit, impulser, montrer l'exemple, et se servir du SMQ comme d'un véritable outil de management/aide à la décision

Responsabilité, autorité et communication : Etablir un organigramme, définir les fonctions et les tâches, assurer la continuité de service, décliner les objectifs, communiquer efficacement (le plus difficile)

Revue de direction : évaluer et proposer des améliorations du SMQ en considérant régulièrement plusieurs indicateurs (NC dont réclamations client, AC, audits internes, atteinte des objectifs ...)

Management des ressources

- **Ressources humaines** (recrutement, formation, évaluation)
- **Ressources financières**
- **Infrastructures**
- **Environnement de travail**

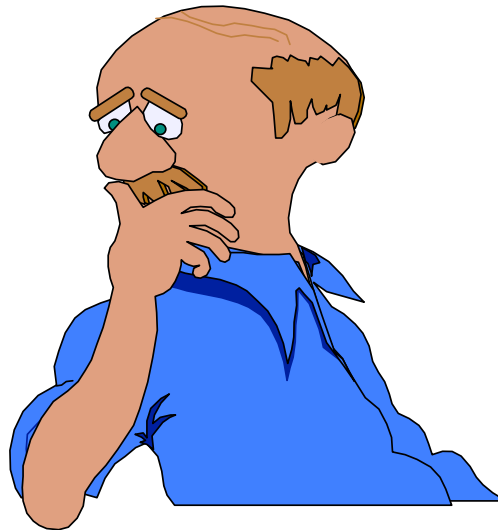
Réalisation du Produit (et/ou service)

- **Revue des exigences des clients** : “revoir, négocier, confirmer avant de signer”
- **Achats** : sélection, suivi, évaluation des fournisseurs “critiques”
- **Production** (et préparation du service) : validation des procédés, contrôles du pdt, traçabilité
- **Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure** : assurer la fiabilité de ses résultats en garantissant la compatibilité entre ses besoins et les incertitudes de mesure des équipements utilisés (étalonnages) et par des circuits interlaboratoires

Mesures, analyse et amélioration

- **Mesure de la Satisfaction des clients** : démarche proactive
- **Audit interne**
- **Surveillance et mesure du produit** : contrôles à réception, en cours de fabrication, sur le PF + HACCP
- **Maîtrise du produit non conforme** : identification, isolement, traitement (rebut, déclassement, reprise, réparation, dérogation), enregistrement
- **Actions correctives** : “s’attaquer non plus seulement à la non conformité elle même mais à sa cause d’apparition” : recherche de causes, proposition d’actions, mise en oeuvre, vérification de la mise en oeuvre, vérification de l’efficacité
- **Actions préventives** : *idem AC mais sur NC potentielles*

3 – L'AUDIT : DEFINITION ET OBJECTIFS



L'audit est un processus **méthodique**, **indépendant** et **documenté** permettant d'obtenir des **preuves** d'audit et de les évaluer de manière **objective** pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits

Critères d'audits : ensembles de politiques, procédures ou exigences (*utilisées comme références*)

Preuves d'audits : enregistrements, énoncés de faits ou d'autres informations, pertinents pour les critères d'audit et vérifiables

(ISO 9000 : 2005)

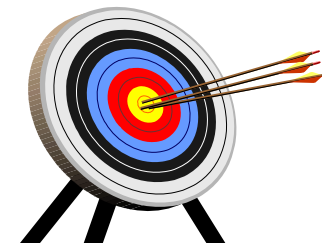
On distingue les audits première partie, seconde partie et tierce partie (les objectifs diffèrent mais les principes sont identiques)



OBJECTIFS DE L'AUDIT

Déterminer si le système :

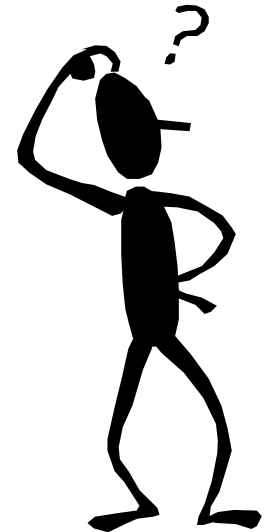
- respecte le référentiel choisi ??
- est appliqué ?
- est efficace ???



Améliorer le système, responsabiliser,
communiquer, motiver, instaurer la confiance

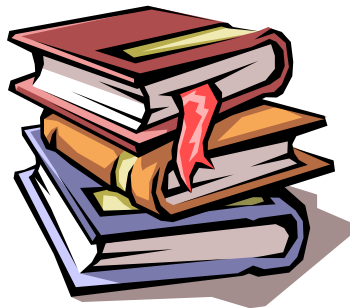
La place prépondérante de l'audit dans la mise en place d'un SMQ

1. Pourquoi initier une démarche qualité?
2. Définir le champ d'application
3. Choisir son référentiel
4. Choisir une politique / des objectifs
5. Auditer l'existant – état des lieux (audit diagnostic)
6. Définir sa stratégie (élaborer son plan d'actions)
7. Construire son système (mettre en œuvre le plan d'actions)
8. L'évaluer (audit à blanc)
9. Mettre en vitrine – se faire certifier (audit de certification)
10. Le faire vivre – PDCA (audits internes)



Un guide pour la réalisation des audits :

La norme ISO 19011



Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental

**Une NC dans un audit qualité
est un constat étayé par
des preuves tangibles**

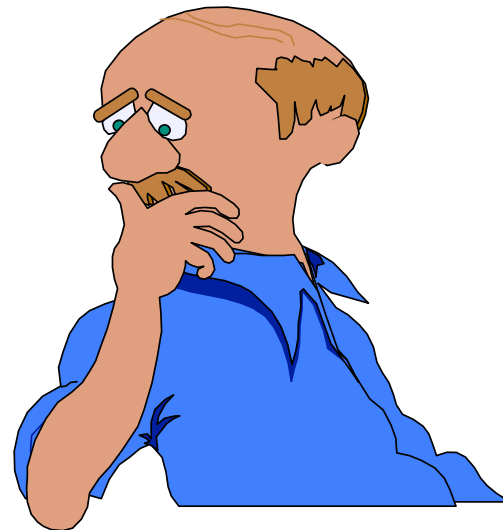
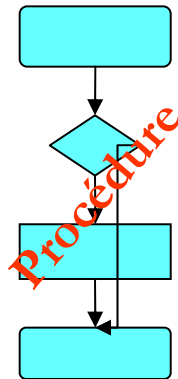


L'AUDIT INTERNE

~~N'est pas un outil de SANCTION~~

C'est un outil de **PROGRES**

4 – ETUDE DE LA PROCEDURE D'AUDIT INTERNE DU CTHT



L'audit interne selon l'ISO 9001 (1/2)

- Des *audits internes* doivent être conduits à intervalles planifiés pour déterminer si le SMQ :
 - est *conforme* aux dispositions planifiées, aux exigences du SMQ et aux exigences d'ISO 9001
 - est mis en œuvre et entretenu de manière efficace
- Le *programme d'audit* doit prendre en considération :
 - *l'état et l'importance* des processus et domaines à auditer
 - les *résultats* des audits précédents
- Les critères, le champ, la fréquence et les méthodes d'audit *doivent être définis*
- L'objectivité et l'impartialité du processus d'audit *doivent être assurées*

L'audit interne selon l'ISO 9001 (2/2)

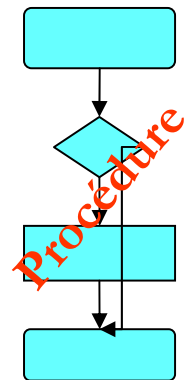
- L'auditeur ne peut auditer son *propre travail*
- Une *procédure documentée* doit couvrir les *responsabilités et les exigences requises* pour planifier, mener des audits, rendre compte des résultats et conserver des *enregistrements*
- *L'encadrement responsable* du domaine audité doit *mettre en œuvre* **les corrections et actions correctives** nécessaires sans délai indu
- Les *activités de suivi* doivent *inclure la vérification* des actions entreprises et le compte-rendu des résultats de cette vérification



Exo

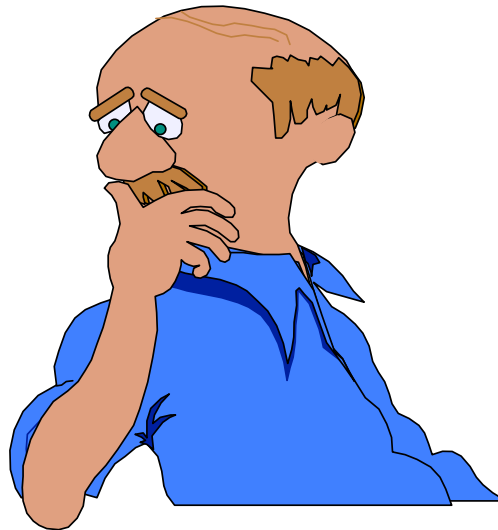
Que doit décrire la procédure ?

- Objectifs de l'audit
- Programmation et planification des audits (critères, champ, fréquence)
- Choix des auditeurs (qualification)
- Préparation de l'audit
- Réalisation des audits (méthodes)
- Rédaction et communication du rapport d'audit
- Élimination des non conformités et de leurs causes
- Constat de clôture et archivage
- Évaluation des auditeurs (par les audités)



(en bleu les exigences de la norme ISO 9001 : 2000)

5 - L 'AUDIT INTERNE : Méthodologie



Méthodologie



Les Phases de réalisation :

1. Planification de l'audit
2. Préparation de l'audit
3. Réalisation de l'audit (ouverture / « réalisation » / clôture)
4. Rédaction du rapport
5. Suivi des Actions Correctives

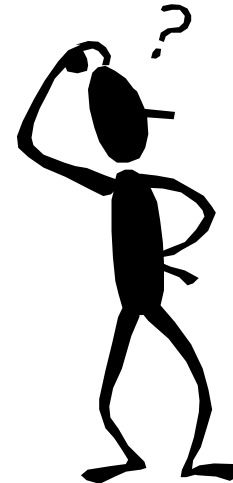
PLANIFICATION

QUI rencontrer?

QUAND les rencontrer?

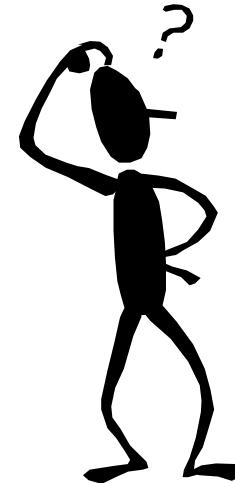
OU les rencontrer?

QUOI auditer?



PREPARATION

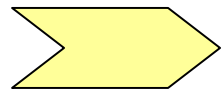
- **Se procurer les documents**
- **Prendre connaissance des documents**
- **Préparer un questionnaire**



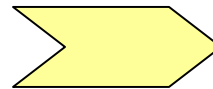
Exo

REALISATION

REUNION D'OUVERTURE : 10 points



**SALUTATIONS
et remerciements**



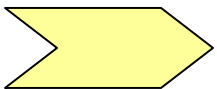
LES ECARTS



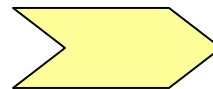
**CHAMP +
méthode**



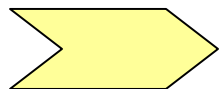
SONDAGE



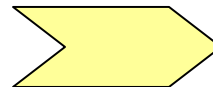
REFERENTIEL



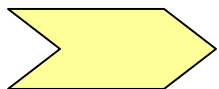
AMELIORER (rapport)



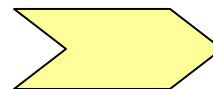
BUT



SYNTHESE réunion



PLAN (horaires)



Questions ?

LES SOURCES D 'INFORMATIONS DURANT L 'AUDIT

Echanges oraux

Supports écrits

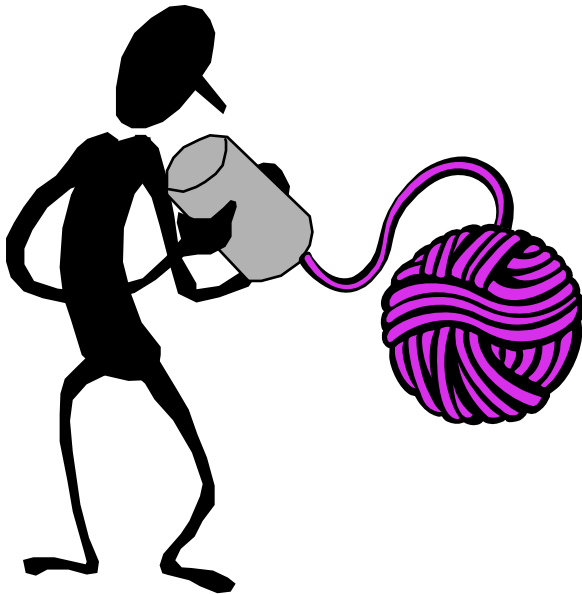
Témoignages muets



DURANT L 'AUDIT ...

Choisir un exemple ...

... et dérouler le fil



DURANT L 'AUDIT ...



- **Demander des enregistrements**
- **Se référer aux documents qualité**

L 'AUDITEUR INTERNE



DOIT RECUEILLIR DES

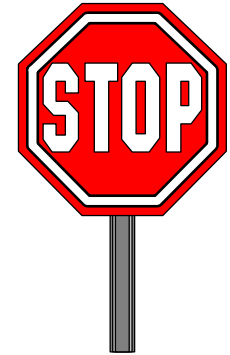
PREUVES

- du respect des procédures, instructions**
- des écarts constatés**

NON CONFORMITE

**Majeure : écart conséquent ou répété
mettant en péril le Système**

ex : Le SMQ ne prévoit pas de dispositions concernant
l'évaluation des fournisseurs



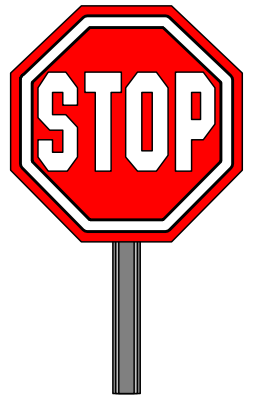
Mineure : écart ponctuel

ex: les résultats de l'évaluation du fournisseur X (audit du
11 octobre 2010) ne sont pas disponibles au jour de l'audit

DISTINCTION INUTILE EN AUDIT INTERNE !

NON CONFORMITE

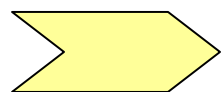
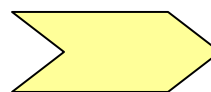
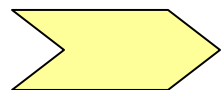
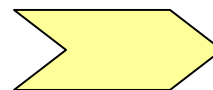
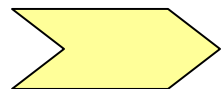
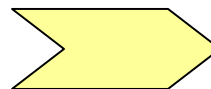
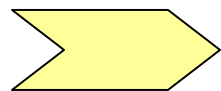
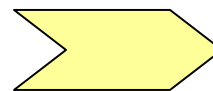
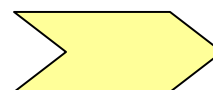
- une exigence du référentiel non respectée
- un écart par rapport à ce que prévoit le système
- des dispositions non efficaces



REUNION DE CLOTURE

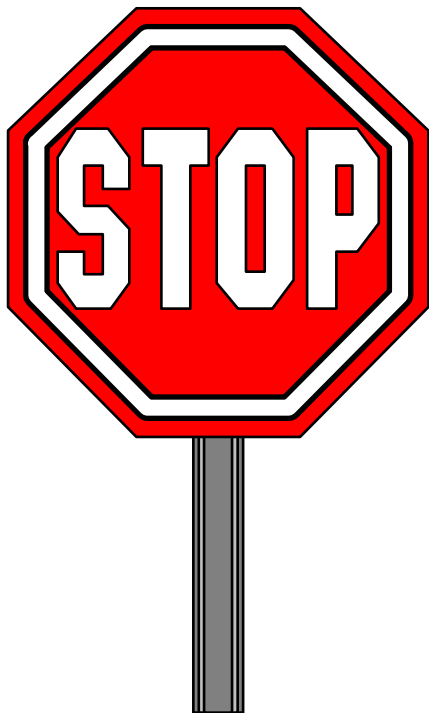
 Exo

10 points

**CHAMP D'AUDIT****LES ECARTS****REFERENTIEL****RAPPORT****BUT****ACTIONS / SUIVI****POINTS FORTS****QUESTIONS?****POINTS FAIBLES****REMERCIEMENTS**

RAPPORT D'AUDIT

NE PAS UTILISER



Les phrases évasives

- ☐ il me semble qu'il existe
- ☐ nous pensons que

Les recommandations

- ☐ il faudrait que...

RAPPORT D'AUDIT

Exprimer la non-conformité

A FAIRE

- ☐ en termes d 'écart par rapport à un référentiel, ou à une procédure
- ☐ en termes de constat de ce qui existe ou de ce qui n 'existe pas

Décrire tous les éléments d 'identification de preuves.

SUIVI DES ACTIONS CORRECTIVES

S'assurer qu'il y a bien :

Recherche des causes

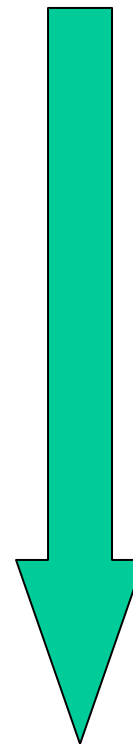
Proposition d 'actions

Mise en œuvre des actions

Vérification de la mise en œuvre

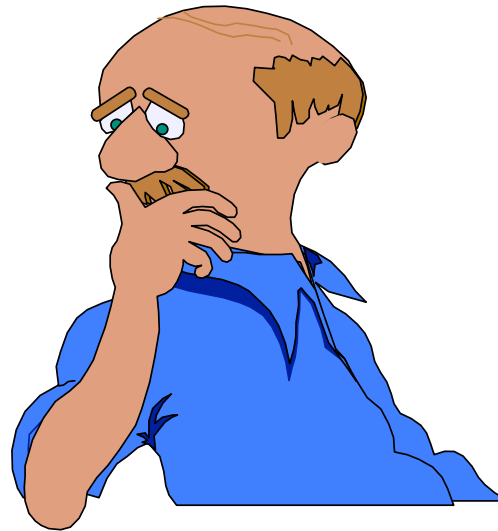
Vérification de l'efficacité

Enregistrement des résultats



6 - L 'AUDITEUR INTERNE

Techniques et comportements



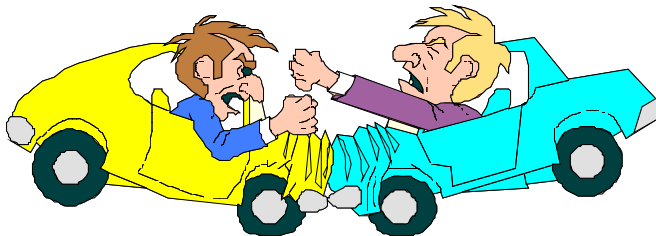
LES TECHNIQUES D 'AUDITS

« Si la nature a doté l 'homme d 'une langue et de deux oreilles, c 'est pour qu 'il écoute deux fois plus qu 'il ne parle »



DURANT L 'AUDIT

L 'importance du premier contact



LES TECHNIQUES VERBALES

Les questions d'opinion

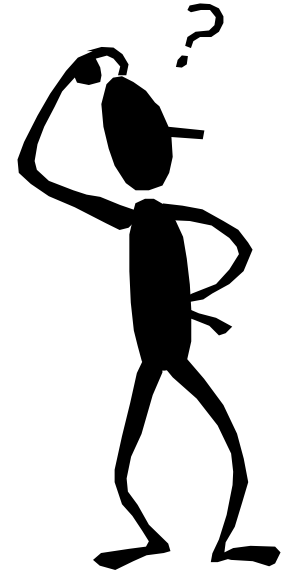
Les questions ouvertes factuelles

Les reformulations

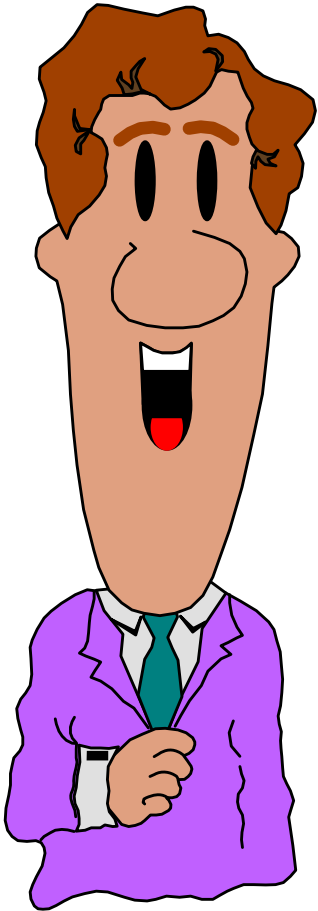
Les questions de précision

Les questions fermées

**Dégel Discussion Résolution
ou technique de l'entonnoir**

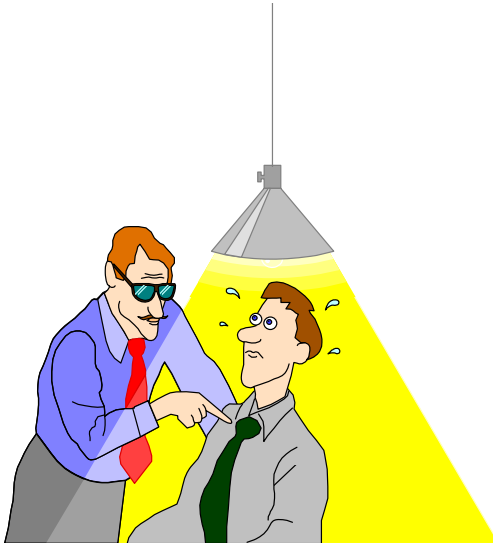


A FAIRE ...



- Organiser son message
- Utiliser les questions ouvertes
- Reformuler les questions, les réponses
- Vérifier les informations
- Prendre des notes

A NE PAS FAIRE ...



- Evaluer l'orateur et non le contenu du message
- Donner des conseils et « juger »
- S'impliquer émotionnellement
- Etre distrait
- Prendre trop de notes

Les erreurs techniques

- le conseil
- le jugement
- le soutien
- l'investigation
- l'interprétation



Les problèmes courants

- Objet de l'audit mal défini
- Audit mal préparé
- Manque de temps
- Mauvais rapport
- Absence de suivi

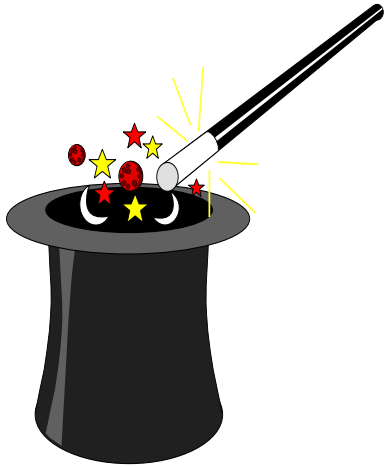


Le BON AUDITEUR...

- ne met pas en cause les personnes
- laisse le bénéfice du doute à l'audité
- connaît le vocabulaire et les référentiels de l'entreprise
- est neutre et bienveillant
- connaît les techniques d'audit
- ...

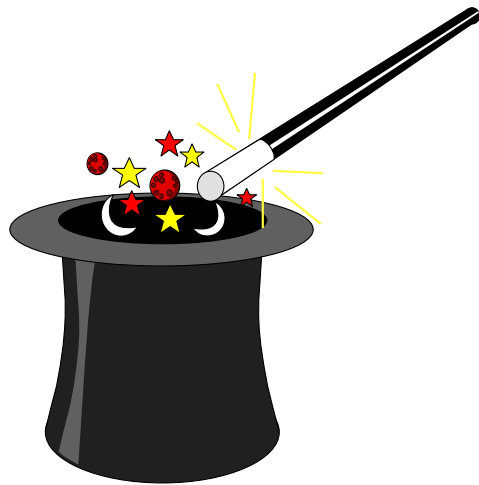


CONSEILS...



- Préparer a fond
- Avoir constamment une attitude coopérative
- Savoir écouter et comprendre
- Vérifier les faits (« montrez moi... »)
- Garder son impartialité
- Rester ferme sur le programme convenu

CONSEILS...



- A la rencontre d'un problème, s'assurer qu'il s'agit d'un vrai problème
- Pas de perfectionnisme gênant la décision
- Ne jamais critiquer le système (encore moins les personnes)

L'AUDIT QUALITE est
une METHODE EFFICACE
pour faire passer
le MESSAGE QUALITE
grâce aux CONTACTS HUMAINS

"OBSERVER, C'EST CREER"
Jules Renard